

STATION DE POBE BENIN

MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ISO 9001 : 2000

RAPPORT DE MISSION

Réalisée du 20 au 26 avril 2006

4^{ème} Mission SIARC

Date :	Nombre de pages :	Référence :	Rédacteur
10/05/06	(annexes non comprises)	RM - Mission Pobè - 0406 – V1	Mathieu WEIL (Cirad)

	SOMMAIRE	PAGE
I	<u>PRESENTATION DE LA MISSION</u>	3
	I.1. Contexte de la mission I.2. Objectifs de la mission I.3. Méthodologie employée I.4. Programme réalisé et personnes rencontrées	
II	<u>RESULTATS DETAILLES</u>	6
	Préambule : Situation de la station II.1. Consolidation des dispositions relatives aux processus de réalisation II.2. Suivi des actions lancées depuis le mois d'avril 2005 II.3. Apport d'un conseil rapproché au Responsable Qualité II.4. Appui de la stagiaire SIARC dans la mise en œuvre de son stage II.5. Lancement de nouvelles actions	
III	<u>ACTIONS PRIORITAIRES</u>	14
IV	<u>CONCLUSION</u>	16
	<u>ANNEXES</u>	17
	<ul style="list-style-type: none"> - Compte rendu du Point Qualité v1 du 21/04/06 - Suivi rédaction des instructions de travail v1 - Cartographie des processus v7 - Politique Qualité v5 - Mission Pilote Pobè v4 - Plan d'actions v8 du 26/04/06 - Fiches actions (mises à jour lors de cette mission) 	
	<i>Ces annexes ont été laissées au Responsable Qualité au format électronique à l'issue de la mission.</i>	

I – PRESENTATION DE LA MISSION

I.1. CONTEXTE DE LA MISSION

Afin de répondre au double défi qui consiste à augmenter sa productivité tout en améliorant la satisfaction de ses clients, la station a choisi – pour ses activités de production de semences et de pollen – de s’engager dans une démarche Qualité selon le référentiel international ISO 9001 version 2000.

Un an après l’audit diagnostic réalisé au mois d’avril 2005, et étant donné le retard pris dans le projet, cette mission d’accompagnement du mois d’avril 2006 doit permettre d’avancer dans la construction du Système de Management de la Qualité.

En effet plutôt que de se contenter de donner des conseils pour la réalisation de l’ensemble des actions, il s’avère plus utile et efficace de s’impliquer concrètement dans la mise en œuvre de certains « chantiers ».

I.2. OBJECTIFS DE LA MISSION

Deux objectifs principaux :

Consolider les dispositions relatives aux processus de réalisation

Il s’agissait d’avancer dans la rédaction et, si possible, dans la mise en œuvre des instructions relatives à la production de semences (de l’élaboration des plans de croisement jusqu’aux expéditions).

Cette mise en œuvre – des processus de production - devant nécessairement s’appuyer sur des dispositions concernant la maîtrise des documents, la maîtrise des enregistrements et la maîtrise des produits non conformes, ces trois dernières procédures ont également fait l’objet d’un travail spécifique.

Suivre les actions lancées depuis le mois d’avril 2005

Le rapport d’audit diagnostic réalisé lors de la première mission a permis de générer un plan d’actions qui se décline lui-même en fiches actions dont certaines ont été lancées dès le mois d’avril 2005.

La présente mission, avait pour objectif, de suivre et de faciliter, en travaillant avec les pilotes concernés, l’avancée des actions déclinées.

Trois objectifs secondaires :

Apporter un conseil rapproché au Responsable Qualité

Cette mission était également l’occasion de répondre à un maximum de questions et de tenter de lever les obstacles identifiés par Alphonse Omoré.

Appuyer et guider la stagiaire Siarc dans la mise en œuvre de son stage

Dans la mesure où le thème de travail de Khadidiatou Gnagna DIOP est complètement intégré au projet Qualité de la station, la réussite de son stage revêt effectivement une importance particulière.

Lancer de nouvelles actions

En fonction du niveau d’achèvement des actions citées ci-dessus, continuer à déployer le plan d’actions en créant de nouvelles fiches actions explicitées aux pilotes concernés.

I.3. METHODOLOGIE EMPLOYEE

La méthodologie employée au cours de cette mission a consisté en :

- un travail de rédaction et de mise en forme de différents documents du Système de Management de la Qualité (procédures « systèmes » et instructions de production notamment)
- une série d'entretiens avec les différents pilotes de processus (dont le Directeur de la station)
- la tenue de la réunion Qualité (point Qualité) mensuelle avec l'ensemble des pilotes
- la promulgation de conseils au Responsable Qualité ainsi qu'à la stagiaire Qualité

Le consultant a été, tout au long de sa mission, accompagné et appuyé par Françoise Potier.

I.4. PROGRAMME REALISE ET PERSONNES RENCONTREES

Arrivée à Cotonou le mercredi 19 avril en soirée, transfert sur Pobè

Jeudi 20 avril :

- **Présentation de la mission et construction du planning**

Présents à la réunion : Isaac A. ADJE (Directeur), Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection et RQ), , Khadidiatou Gnagna DIOP (stagiaire SIARC), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad)

- **Suivi et déploiement de fiches actions**

Khadidiatou Gnagna DIOP (stagiaire SIARC), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad)

Vendredi 21 avril :

- **Réunion Qualité (Point Qualité), prise en compte des besoins et construction planning**

Présents à la réunion : Isaac A. ADJE (Directeur), Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection et RQ), Dominique IDOYINI (préposé conditionnement pollen), Coffi ALASSANE (Chef Division Agronomie), James ADEYEMI (Responsable Approvisionnement), Gaston ADOSSOU (Chef sous-section graines), Fataou SOUMOLA (Responsable Métrologie), Nicodème DJAGOUN (responsable Fécondation Artificielle), Philibert AGUESSY (Responsable Export/Import), Ange ALAPIMI (Maintenance), Pierre GNAMBAKPO (Chef sous-section germe), James ADEYEMI (Responsable Approvisionnement), Philippe FADEGNON (Chef Section Administration et Technique), Khadidiatou Gnagna DIOP (stagiaire SIARC), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad)

- **Suivi et déploiement de fiches actions**

Isaac A. ADJE (Directeur), Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection), Khadidiatou Gnagna DIOP (stagiaire SIARC), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad)

Samedi 22 avril :

- **Suivi et déploiement de fiches actions**

Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection), Khadidiatou Gnagna DIOP (stagiaire SIARC), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad)

Lundi 24 avril :

- **Suivi et déploiement de fiches actions**

Fataou SOUMOLA (Responsable Métrologie), Philibert AGUESSY (Responsable Export/Import), Philippe FADEGNON (Chef Section Administration et Technique), Dominique IDOYINI (préposé conditionnement pollen), Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection), Khadidiatou Gnagna DIOP (stagiaire SIARC), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad)

Mardi 25 avril :

- **Suivi et déploiement de fiches actions**

Gaston ADOSSOU (Chef sous-section graines), Pierre GNAMBAKPO (Chef sous-section germe), Philippe FADEGNON (Chef Section Administration et Technique), Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection), Khadidiatou Gnagna DIOP (stagiaire SIARC), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad)

Mercredi 26 avril :

- **Suivi et déploiement de fiches actions**

Nicodème DJAGOUN (responsable Fécondation Artificielle), Dominique IDOYINI (préposé conditionnement pollen), Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection), Khadidiatou Gnagna DIOP (stagiaire SIARC), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad)

- **Rédaction du rapport**

- **Remise de la documentation, liée à la mission, au Responsable Qualité**

L'ensemble des documents utilisés et élaborés au cours de la mission ainsi qu'une note de synthèse ont été remis au Responsable Qualité pour exploitation.

Transfert vers Cotonou et départ sur Paris

II – RESULTATS DETAILLES DE LA MISSION

PREAMBULE : SITUATION DE LA STATION

La station est aujourd'hui dans une situation délicate dans la mesure où l'année 2005 a été particulièrement difficile d'un point de vue à la fois technique, humain et financier.

Les objectifs de production de graines (4 500 000 pour 10 000 000 prévus) n'ont pas été atteints. Les taux de germination ont été particulièrement bas, occasionnant des réclamations clients (reçues d'ailleurs en 2006) qui ont elles-mêmes engendré des avoirs importants. Les élections présidentielles du mois d'avril 2006 ont par ailleurs quelque peu perturbé le début de l'année 2006 et la nomination du nouveau gouvernement va sans doute entraîner un retard concernant le prochain financement « millenium challenge ».

Si le recrutement d'un Responsable Qualité venant appuyer et/ou relayer Alphonse Omoré semble avoir été intégré au Budget de l'INRAB, le profil de poste – qui a été transmis par le CRA-PP à l'INRAB - n'a toujours pas été diffusé. On peut donc émettre un doute quant à la prise de fonction effective et dans un délai proche de cette personne.

L'apport des deux « stagiaires » - présentes 6 mois chacune entre fin 2005 et début 2006 – dans la construction du Système de Management de la Qualité, n'est pas évident à évaluer. Elles n'ont en effet pas travaillé sur un sujet précis mais appuyé d'une façon générale les différents pilotes dans la mise en œuvre du plan d'actions. Leur contribution a beaucoup concerné la mise en forme des documents produits.

Louis Lawani, responsable Qualité d'un laboratoire de Cotonou, dont l'INRAB avait validé la mise à disposition 1,5 jours par semaine à la fin du premier semestre 2005, est venu effectivement 0,5 jour par semaine au deuxième semestre 2005 et n'est plus venu sur la station en 2006. Il n'est pour l'instant pas prévu qu'il revienne.

Le contexte technique, économique et humain, résumé ci-dessus, explique en partie le retard pris dans la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité.

II.1. CONSOLIDATION DES DISPOSITIONS RELATIVES AUX PROCESSUS DE REALISATION

Un important travail de rédaction, d'assemblage et de mise à jour (à partir des IGF) des instructions concernant la production de semences (de l'élaboration des plans de croisement jusqu'aux expéditions) a été réalisé.

Les instructions ont été rédigées, selon le découpage par activités, décrit par la cartographie des processus, sous une forme homogène annoncée dans la procédure de maîtrise documentaire.

Les fiches actions correspondantes (REA 01 à REA 09) n'ont pas été mises à jour à cette occasion. Cependant un document de suivi « Suivi rédaction des instructions de travail v1 » disponible en annexe, permet de faire le lien entre les processus concernés, les instructions de travail rédigés (et à rédiger) et les fiches actions.

On peut, selon ce même document, considérer qu'à la date de la fin de cette mission (26/04/06), 50% du travail a été réalisé.

Il faudra s'assurer, sur le terrain, d'une part que les instructions font bien référence à l'ensemble des enregistrements utilisés, et d'autre part que la liste des enregistrements du SMQ intègre bien l'ensemble de ces enregistrements.

Par ailleurs, les instructions pourront être illustrées de photos lorsque nécessaire.

Afin d'assurer la prise en compte de ces nouvelles instructions dans de bonnes conditions, il est recommandé, lorsque ce travail sera finalisé, d'organiser une réunion spécifique avec les pilotes et les principaux agents concernés.

Lors de cette réunion leur seront présentés notamment la répartition des instructions selon la cartographie des processus et le plan type de ces instructions.

Cette réunion pourra également être l'occasion de diffuser ces instructions (en les répartissant éventuellement par processus).

II.2. SUIVI DES ACTIONS LANCEES DEPUIS LE MOIS D'AVRIL 2005

Le tour de table réalisé lors du point Qualité dont il est question en II.3 a été l'occasion de prendre rendez-vous avec les pilotes qui le désiraient.

Un petit nombre d'entre eux a manifesté le besoin d'être appuyé lors de cette mission.

Ainsi seules certaines actions du Plan d'actions ont été suivies/revues à l'occasion de cette mission.

Action relative à la maîtrise de la documentation : SMQ 01 (fiche mise à jour en annexe)

La maîtrise documentaire est un vrai souci sur la station. En effet, on constate à tous les niveaux (dans les différentes divisions/services), quels que soient les documents concernés (procédures et instructions en particulier), et leur forme (papier ou informatique) la cohabitation de versions périmées avec celles qui sont en vigueur.

Des modifications de l'actuelle procédure de maîtrise documentaire ont été proposées dans le but d'améliorer la situation.

Cependant, en marge de la diffusion de cette nouvelle procédure, c'est bien aux acteurs concernés par son application (Responsable Qualité et pilotes de processus en particulier) de réaliser un réel effort.

Action relative à la maîtrise des enregistrements : SMQ 02 (fiche mise à jour en annexe)

La procédure a été quelque peu retouchée et sera rediffusée.

Mais cette procédure n'est qu'un document chapeau qui renvoie à une liste pour laquelle reste à faire un travail important de recensement et d'intégration d'enregistrements propres à la norme et à l'organisation de la station.

Il faudra intégrer au fur et à mesure de leur création, les différents enregistrements relatifs à l'informatisation de la station.

A noter qu'il semblerait fort utile de profiter de ce travail pour se poser la question des simplifications qu'il est possible de faire.

Ainsi et par exemple on procède à plus de 5 réplifications, sur différents supports, d'une même donnée relative au comptage graines à la Sous Section graines.

Action relative aux ressources humaines : MDR 03 (fiche mise à jour en annexe)

Les procédures (et formulaires associés) propres au recrutement et à la formation du personnel sont bien avancées. Reste à mettre ces dispositions en application.

A également été abordé le problème de la sensibilisation et de l'implication du personnel à la démarche Qualité et *in fine* aux objectifs de la station.

En effet, les documents existants : Politique Qualité et tableaux de bords en particulier, ne sont pas forcément très lisibles et explicites pour l'ensemble du personnel.

Cette implication est pourtant une condition *sine qua non* à l'atteinte des objectifs fixés.

Il est ainsi proposé la mise en œuvre des dispositions suivantes :

- diffusion d'une note de service générale rappelant aux pilotes de processus leur rôle d'animateur et l'intérêt, dans ce cadre, de ne pas se contenter d'afficher les tableaux de bord mais bien de les commenter au personnel au sein de leurs divisions.
- diffusion de notes de service particulières contenant des messages spécifiques à faire passer suite à l'analyse des tableaux de bords faite lors de chaque Point Qualité.

Action relative à la métrologie : REA 02 (fiche mise à jour en annexe)

Le travail a avancé (en particulier les fiches de vie ont été renseignées) mais de façon quelque peu désordonnée.

Dans la mesure où les protocoles du laboratoire sont décrits dans les différentes Instructions (auxquelles il est fait référence dans les fiches actions REA 01 à REA 09), l'action a été renommée et « orientée métrologie ».

En conséquence la fiche action a été intégralement réécrite et les actions, à mettre en œuvre, explicitées.

A noter que la balance sur laquelle est pesée le pollen, récemment étalonnée, révèle une incertitude de mesure de 12 mg. Cela signifie que lorsque l'on pèse le pollen (valeur cible : 62,5mg) on constitue en réalité des doses pouvant aller de 53 à 77 mg ! Cela n'est pas acceptable alors que l'on rencontre actuellement des problèmes de fécondation et qu'il arrive d'autre part que l'on manque de pollen.

Ce constat renforce en outre le besoin de qualifier le besoin (valeur cible et tolérance) en pollen selon l'étude à laquelle il est fait allusion en III.

Il semblerait que la balance qui sert à peser les régimes présente elle aussi une incertitude de mesure incompatible avec le besoin.

Le Responsable métrologie n'a pas eu connaissance du fichier – pourtant fort intéressant dans le cadre de cette action - présenté par D. Boutin au mois de juillet 2005 lors du débriefing de sa mission.

Une mission d'un métrologue Cirad qui aurait pour triple objectif :

- de former le personnel en place (M. Soumola en particulier)
- d'étalonner quelques équipements critiques
- d'identifier des étalons internes

est à envisager.

Action relative à la réception de régimes et la production de semences : REA 03

Le problème de décalage existant entre la production effective des semences et leur comptage (illustré par la présentation lors du Point Qualité du mois d'avril d'un tableau de bord présentant les données du mois de janvier) a été discuté en particulier.

Cela semble notamment dû aux faits suivants :

- partage du registre des FA entre acteurs
- nombre de transcriptions de la donnée chiffrée (cinq au total : caissette, étiquette, « cahier 1 », « cahier 2 », saisie informatique)
- retard pris dans le travail

Au delà de l'alimentation du tableau de bord qui permet d'alerter lorsque la production est inférieure aux objectifs), une comptabilité graines plus proche de la date de production pourrait, en outre, permettre de limiter les pertes et disparitions de semences.

Dans cette perspective et après une visite de terrain, deux options, dont la décision de mise en œuvre revient au Responsable Qualité, ont été envisagées :

- entreposage quotidien des caisses de graines comptées (correspondant à la production du mois concerné) sur une aire dédiée matérialisée au sol. L'inscription, sur le côté des caisses, des quantités de graines contenues permettrait en fin de journée un comptage (addition) rapide.
- Inscription des quantités de graines comptées (correspondant à la production du mois concerné) sur un cahier dédié permettant de réaliser les sommes quotidiennes.

Rappelons qu'il s'agit bien ici d'un comptage global qui n'a pas pour vocation de se substituer à la répartition de la production par catégories, qui elle, demeure indispensable, et dont la mise en œuvre et les délais devraient être améliorés par la mise en place du système informatique.

Action relative au processus de germination : REA 04

Une discussion concernant les difficultés rencontrées pour la germination est engagée.

Selon le responsable, le faible taux de germination de certaines graines (à coques dures/épaisses notamment) pourrait être amélioré par une durée de trempage plus longue.

En liaison avec E. Adjadi, responsable de l'activité sur la station, Françoise Potier va proposer une étude (à laquelle il est fait allusion en III) visant à déterminer la corrélation (si corrélation il y a) entre temps de trempage et taux de germination obtenu.

Cette étude sera évidemment intégrée au plan de production de la station de façon à ce que le matériel végétal soumis à étude soit valorisé.

Action relative aux clients : REA 12 (fiche mise à jour en annexe)

De nombreux documents (Procédure de traitement des réclamations, formulaire d'enregistrement réclamation, enquête de satisfaction, liste des clients...) ont été établis.

Le Cirad, qui a commencé à travailler de son côté et qui est largement partie prenante va relire, compléter et valider le travail fait.

La fiche action a été reprise dans ce sens.

A noter que la station ne doit en aucun cas envoyer d'enquête de satisfaction clients (en tous les cas hors Bénin) avant concertation avec le Cirad.

Action relative aux fournisseurs : REA 14 (fiche mise à jour en annexe)

De nombreux documents (liste de fournisseurs import, liste de fournisseurs export, liste de fournitures critiques, formulaire pour l'évaluation...) ont été établis.

Il est maintenant nécessaire de les mettre en cohérence puis de les faire valider par le Cirad.

A noter également que la désignation des responsables de la mise en œuvre de cette action (Monsieur Aguessy à la place de Messieurs Adjé et Adeyemi) n'a pas été judicieuse au départ.

La fiche action mise à jour précise ces nouvelles responsabilités.

Action relative aux produits non conformes : MAM 01 (fiche mise à jour en annexe)

Le système de maîtrise des non conformités, appliqué aux activités de production de semences, est aujourd'hui appliqué sur la station.

La procédure et les documents liés (fiches de non-conformité, formulaires d'enregistrement) ont été repris au cours de cette mission.

Le tableau de suivi reste à construire et quelques formulaires à reprendre.

Il serait utile de présenter la procédure dans son ensemble (avec les formulaires et tableau liés) lors du prochain Point Qualité.

II. 3. APPORT D'UN CONSEIL RAPPROCHE AU RESPONSABLE QUALITE

Si des discussions sur la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité dans son ensemble, ont eu lieu en continu, avec le Responsable Qualité, l'accent a surtout été mis, lors de cette mission, sur la communication interne.

Réunion « Point Qualité »

Cette mission a été l'occasion d'assister au point Qualité mensuel (qui a lieu tous les troisièmes vendredi du mois et rassemble le Responsable Qualité, les pilotes de processus et certains de leurs collaborateurs, ainsi que le Directeur de la Station).

On déplore que les précédents points Qualité n'aient pas fait l'objet de comptes rendus d'autant plus que cela avait déjà été souligné, avec une proposition d'ordre du jour, lors de la dernière mission.

Ce point Qualité du 21 avril, dont le compte rendu est disponible en annexe a été, entre autres, l'occasion de re-sensibiliser les pilotes de processus sur leur rôle d'appui et de relais au Responsable Qualité concernant notamment la maîtrise des documents et la maîtrise des produits non - conformes.

Les pilotes sont apparus concernés et toujours intéressés par la démarche.

Par contre leur degré d'implication, illustré notamment par la rigueur variable avec laquelle ils avaient préparé cette réunion, et la volonté de seulement certains d'entre eux, de programmer des réunions de travail à son issue, est hétérogène.

Plusieurs recommandations, concernant l'organisation de ce point Qualité, peuvent être faites :

On suggère que cette réunion fasse systématiquement l'objet :

- d'un ordre du jour (qui aura été proposé en fin du Point Qualité précédent) adressé au préalable (au minimum 3 jours avant) aux personnes concernées afin que ces dernières puissent préparer la réunion. Cet ordre du jour pourrait comprendre, pour l'instant, certains éléments « immuables » tels que : le point sur les actions identifiées comme « à faire » dans le compte rendu de la précédente réunion, le suivi du plan d'actions avec un point fait par chaque pilote, la présentation des tableaux de bords (suivi des objectifs) par le Responsable Qualité, le bilan des non conformités du mois, la présentation de documents Qualité transversaux. D'autres points peuvent évidemment être traités. Bien entendu, en fonction de la maturité du Système de Management de la Qualité, les points à traiter « systématiquement » pourront évoluer.
- d'un compte rendu qui doit être diffusé aux intéressés dans les 5 jours (maximum) suivant la réunion et qui détaillera notamment les décisions (actions « à faire » / responsables / délais) prises en réunion.

La personne chargée de rédiger ce compte rendu devra être désignée en début de réunion.

On rappelle que l'affichage des tableaux de bords dans les différentes divisions doit se faire le plus tôt possible après le point Qualité (mais en aucun cas avant).

La présentation préalable (lors du point Qualité donc) des tableaux de bords aux pilotes permettra de les valider (voire de les modifier), et de faire le cas échéant, des propositions de messages à faire passer (par exemple sous forme de notes de service comme il est dit en II.2 à propos de l'action MDR03) aux agents lors de leur affichage.

Les pilotes seront ainsi en mesure de commenter avantageusement ces tableaux de bord au personnel de leurs divisions ou services.

On suggère enfin que la tenue de la réunion « Point Qualité » ne dépasse pas 2 heures, sauf circonstances exceptionnelles.

Ne pas oublier que tout début 2007, une Revue de Direction complète (c'est-à-dire intégrant l'ensemble des exigences de l'ISO 9001 chapitre 5.6) devra être menée.

Politique Qualité, indicateurs et tableaux de bords

La politique Qualité et les tableaux de bords sont affichés dans les différentes divisions du Centre mais il y a, sur différents tableaux en place actuellement (notamment à la Direction) un problème de correspondance entre la date d'émission, le titre, et le pied de page. Il faut donc prendre un soin particulier dans l'affichage de ces documents.

Il est par ailleurs apparu, lors du point Qualité, des incohérences entre certains objectifs de la politique Qualité et les indicateurs et tableaux de bords permettant de suivre ces objectifs.

Une réunion de travail avec la Direction a permis de faire plusieurs mises à jour concernant d'une part la cohérence (le fond) et d'autre part la convivialité / lisibilité (la forme) des tableaux de bords. Ainsi, une nouvelle version de la Politique Qualité (en annexe) va être diffusée par le Directeur, Monsieur Isaac Adjé, tout début mai.

Les tableaux de bords à afficher par le Responsable Qualité début mai (bilan à fin avril) devront intégrer les modifications proposées.

On rappelle enfin que les pilotes de processus ne doivent pas se contenter d'afficher les tableaux de bords dans leurs divisions mais qu'ils doivent également expliquer et commenter les résultats obtenus au personnel (voir aussi dans II.2. Action relative aux Ressources humaines MDR 03).

II.4. APPUI DE LA STAGIAIRE SIARC DANS LA MISE EN ŒUVRE DE SON STAGE

Mademoiselle Khadidiatou Gnagna DIOP a été présente pendant l'ensemble de la mission. Elle a assisté et s'est impliquée dans les différentes réunions au même titre que le Responsable Qualité.

Cela lui donne une vision d'ensemble de la démarche engagée.

C'est pourquoi, sans perdre de vue les objectifs initiaux de son stage qui restent sa priorité, elle pourra être amenée à s'investir – aux côtés du Responsable Qualité - sur d'autres actions relatives à la construction du Système de Management de la Qualité. Ces différentes implications pourront, le cas échéant, et sous réserve de validation par son maître de stage Ensia-Siarc, être valorisées dans le cadre de son mémoire.

La stagiaire se pose la question de ce qui pourrait être considéré comme une étude bibliographique dans le cadre de son stage. Il lui est répondu que deux aspects devront être étudiés.

- Une partie Qualité : lecture d'ouvrages relatifs à la Qualité et étude des 4 normes de la série ISO 9000.
- Une partie relative à la création variétale du palmier

A noter enfin que Khadidiatou Gnagna DIOP, particulièrement sûre d'elle après trois semaines de stage, a montré tout au long de la mission, des dispositions (curiosité, motivation, vivacité d'esprit...) qui devraient permettre de satisfaire aux besoins et de participer efficacement à la mise en œuvre de la démarche qualité.

II.5. LANCEMENT DE NOUVELLES ACTIONS

Cette mission, qui avait pour objectif de finaliser certaines actions engagées et de consolider en particulier les dispositions relatives aux processus de réalisation, n'a pas donné lieu au lancement de nouvelles actions.

III. ACTIONS PRIORITAIRES

Actions sous la responsabilité de la Direction de Pobé

- Valider et diffuser la nouvelle politique qualité version v5 (début mai)
- Assurer la tenue des réunions « Point Qualité » (chaque mois)
- Mettre à jour et mettre en œuvre le plan d'actions relatif à la Qualité « Planification de la Qualité » (pour Point Qualité du mois de mai)

Actions sous la responsabilité du Responsable Qualité de Pobé

- Suivre et appuyer les pilotes dans la mise en œuvre du plan d'actions
- Assurer l'organisation des « Points Qualité » et la diffusion des comptes rendus
- Afficher début mai les tableaux de bords (pour les données de janvier à avril) en y intégrant les modifications proposées
- Procéder à la rédaction des instructions relatives aux actions dont il est directement responsable (REA 06 et 07)
- Organiser, d'ici fin juin, une réunion visant (selon II.1) à diffuser l'ensemble des instructions lorsque celles-ci seront finalisées, vérifiées soigneusement et approuvées.
- Superviser l'étude visant à qualifier certaines modalités de la fécondation artificielle (selon proposition Françoise Potier)
- Superviser l'étude visant à qualifier les temps de trempage en germination (*selon proposition Françoise Potier à faire pour le 31 mai*) - mise en œuvre possible dès réception du matériel commercial au germeoir
- Solliciter la Siarc pour tous les points de blocage

Actions sous la responsabilité des pilotes

- Continuer la mise en œuvre des actions du Plan d'actions Qualité
- Préparer consciencieusement les Points Qualité (et réaliser dans ce cadre et en particulier les actions « à faire » stipulées dans les comptes rendus)
- Communiquer dans les divisions/services autour de la politique et des tableaux de bords Qualité

Actions sous la responsabilité du CIRAD

- Proposer une étude visant à qualifier le procédé de pollinisation.
Il s'agit, à une période où il arrive fréquemment d'une part que l'on manque de pollen, et d'autre part que les régimes récoltés soient petits (régimes NGI) de déterminer la quantité (minimale et optimale) de pollen à apporter lors des fécondations artificielles.
Cette étude sera évidemment intégrée au plan de production de la station de façon à ce que la production soumise à étude soit valorisée normalement.
F. Potier fait une proposition avant le 31 mai 2006
- Proposer une étude visant à déterminer la corrélation (si corrélation il y a) entre le temps de trempage et le taux de germination obtenu.
Cette étude sera évidemment intégrée au plan de production de la station de façon à ce que la production soumise à étude soit valorisée normalement.

F. Potier fait une proposition avant le 31 mai 2006

- Vérifier que les procédures d'élaboration des plans de croisement et de gestions des champs semenciers répondent aux exigences de l'ISO 9001 relatives à la conception et développement

F. Potier : 31 mai 2006

Actions sous la responsabilité de la SIARC

- Répondre en continu aux sollicitations du Responsable Qualité
- Envoyer (suite à chaque mission) et en plus de la version électronique, les rapports de mission sous forme papier en trois exemplaires.
- Suivre et accompagner dans son stage Melle Khadidiatou Gnagna DIOP
- Organiser au Cirad une réunion de travail « valorisation / sélection / consultants » afin d'avancer sur les actions REA 12 et REA 14

M. Weil : 31 mai 2006

IV – CONCLUSION

Points forts

- Cette mission a permis de bien avancer sur la rédaction des instructions relatives aux processus de réalisation. La diffusion prochaine de ces instructions, accompagnée de la mise en œuvre des procédures de maîtrise des documents, de maîtrise des enregistrements et de maîtrise des produits non conformes constitue une étape importante. Il s'agit en effet d'un édifice majeur, concret et exploité au quotidien, du Système de Management de la Qualité sur lequel il sera dorénavant possible de s'appuyer.
- Le Point Qualité, dans la mesure où il est bien préparé et ensuite bien exploité (mise en œuvre des actions consignées dans le compte rendu et communication autour des tableaux de bords) par le Responsable Qualité et les pilotes de processus (dont le Directeur de la Station), constitue également, un élément fort du Système.
- Le Responsable Qualité et la stagiaire Siarc ont des compétences complémentaires et constituent, dans ce sens, un bon binôme de travail.

Points faibles

- Un an après le démarrage du projet, on pouvait s'attendre à ce que les principaux acteurs soient d'avantage moteur dans la démarche. Cependant la formalisation des besoins / demande de conseils par les pilotes de processus a été réduite pendant cette mission.
- La maîtrise documentaire constitue toujours un point faible sur la station qu'il devient maintenant urgent de traiter si l'on veut consolider le Système et ne pas perdre le bénéfice de ce qui a déjà été construit.
- Le recrutement d'un Responsable Qualité validé par le Directeur de l'INRAB en décembre 2005 ne semble pas très proche d'aboutir.
Le pourvoi de ce poste est pourtant capital dans le cadre de l'objectif de certification ISO 9001 de la fin de l'année 2007.

Une prochaine mission à la Station des consultants Ensia-Siarc/Cirad devrait normalement être organisée avant le 10 septembre 2006.

V – ANNEXES

(Sous forme de fichiers joints pour la version électronique du rapport)